

УДК 334.012.63/.64:339.138

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.8

Настя П. Савчук

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ  
БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Статтю присвячено обґрунтуванню доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності малого та середнього бізнесу. Досліджено основні види та зміст бенчмаркінгу. З метою оцінювання можливості використання інструментарію бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємств запропоновано формування системи показників управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Проведено порівняльне оцінювання конкурентоспроможності моделей галузевої організації виробництва легкої промисловості Туреччини, Китаю та ЄС. Критеріями порівняння альтернатив було обрано чинники, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємств цієї галузі: 1) ціна готової продукції; 2) якість продукції; 3) зручність розрахунків за продукцію; 4) виконання будь-яких запитів замовників; 5) впізнаваність бренду; 6) лояльність до виробника. Ранжування за значущістю чинників, що перешкоджають сталому розвитку підприємств малого та середнього бізнесу дозволило виявити найбільш значущі: конкуренція з боку тіньового сектора, низька інвестиційна активність, труднощі зі збутом готової продукції, гостра нестача кваліфікованих кадрів, недостатня увага до інновацій, слабка ефективність маркетингу, відсутність вітчизняного обладнання і сировини. Для усунення негативного впливу виявлених чинників запропоновано ієрархічну модель узгодженості стратегій розвитку на різних рівнях системи: національному, регіональному та на рівні підприємств, зокрема, шляхом ідентифікації за допомогою інструментарію бенчмаркінгу еталонів (зразків) для окремих складників програм розвитку легкої промисловості або комплексу окремих проєктів. Використання такого підходу сприятиме вдосконаленню інвестиційного процесу, активізації інноваційної діяльності, підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів підприємствами малого та середнього бізнесу.

**Ключові слова:** бенчмаркінг; малий та середній бізнес; ефективність.

Настя П. Савчук

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*  
**ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ  
БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

Статья посвящена обоснованию целесообразности использования инструментария бенчмаркинга для повышения эффективности предприятий малого и среднего бизнеса. Исследованы основные виды и содержание бенчмаркинга. С целью оценивания возможности использования инструментария бенчмаркинга бизнес-процессов предприятий предложено формирование системы показателей управления эффективностью деятельности предприятий малого и среднего бизнеса. Проведено сравнительное оценивание конкурентоспособности моделей отраслевой организации производства легкой промышленности Турции, Китая и ЕС. Критериями сравнения альтернатив были выбраны факторы, оказывающие наибольшее влияние на конкурентоспособность предприятий данной отрасли: 1) цена готовой продукции; 2) качество продукции; 3) удобство расчётов за продукцию; 4) выполнение любых запросов заказчиков; 5) узнаваемость бренда; 6) лояльность к производителю. Ранжирование факторов, препятствующих устойчивому

развитию предприятий малого и среднего бизнеса по значимости, позволило выявить наиболее значимые: конкуренция со стороны теневого сектора, низкая инвестиционная активность, проблемы со сбытом готовой продукции, острая нехватка квалифицированных кадров, недостаточное внимание к инновациям, слабая эффективность маркетинга, отсутствие отечественного оборудования и сырья. Для устранения негативного влияния выявленных факторов предложена иерархическая модель согласованности стратегий развития на разных уровнях системы: национальном, региональном и на уровне предприятий путём идентификации с помощью инструментария бенчмаркинга эталонов (образцов) для отдельных составляющих программ развития легкой промышленности или комплекса отдельных проектов. Использование данного подхода будет способствовать совершенствованию инвестиционного процесса, активизации инновационной деятельности, повышению эффективности использования всех видов ресурсов предприятиями малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; малый и средний бизнес; эффективность.

**Nastia P. Savchuk**

**Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine**

**RATIONALE FOR USING BENCHMARKING TOOLS TO INCREASE  
THE EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES**

*The article seeks to provide a rationale for using a benchmarking toolkit to enhance the small and medium business efficiency along with exploring the primary types and the content of benchmarking. To assess the possibility of applying benchmarking instruments as to the enterprise business processes, the study offers a framework of indicators to manage the performance efficiency of small and medium-sized enterprises. A comparative assessment of the competitiveness of consumer goods manufacturing sectoral structure patterns in Turkey, China and the EU has been carried out. The following criteria to compare the alternatives were selected out of the most significant factors affecting business competitiveness in the given industry: 1) price of finished goods; 2) product quality; 3) payment convenience; 4) meeting customer demands; 5) brand awareness; 6) customer loyalty to a manufacturer. Ranking the factors hindering sustainable development of small and medium businesses allowed to identify the most significant ones, such as: competition resulted from shadow economy, low investment activity, barriers to finished goods sales, acute shortage of qualified personnel, insufficient focus to innovation, lack of effective marketing, lack of domestic equipment and raw materials. To eliminate the negative effects of the impact factors, a hierarchical model of coherent development strategies at different levels (national, regional and the enterprise level) has been suggested through the identification by means of benchmarking the reference samples (standards) for individual components of a consumer goods industry development plan or a set of individual projects. The implementation of this approach contributes to enhancing the investment process, boosting innovation and increasing the efficiency of resources utilization by small and medium businesses.*

**Keywords:** benchmarking; small and medium business; efficiency.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні зміни світової економіки та розвиток конкуренції у глобальному світовому масштабі сприяють постійному удосконаленню інструментів стратегічного управління, серед яких особливе місце належить бенчмаркінгу. Імплементція успішного досвіду конкурентів та інших суб'єктів ринку у підвищенні ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу виходить за галузеві рамки та розширює межі застосування ефективних практик управління саме завдяки інструментарію бенчмаркінгу.

Необхідність пошуку принципово нових методів підвищенні ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу стає поштовхом для визначення нових напрямків модернізації, реінжинірингу та розвитку всіх складових діяльності підприємства. Крім того, у більшості випадків саме ефективне використання можливостей синергетичного поєднання бенчмаркінгу з сучасними засобами і технологіями, надають можливості розвитку та підвищення рівня конкурентних переваг, інтерактивної системи управління змінами в сфері діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, збільшення ступеня відкритості, прозорості, динамічності розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва.

**Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій.** У зарубіжній і вітчизняній економічній літературі на сьогоднішній день існує достатня кількість робіт, присвячених питанню пошуку еталонів ринкової діяльності, заснованих на чужому досвіді. Бенчмаркінг – це нова у практиці вітчизняних підприємств технологія управління. Використання теорії менеджменту в соціально-економічних системах, загальній теорії управління, а також теорії та методології бенчмаркінгу дозволяє зробити висновок про те, що він не є інструментом управління змінами в організації, а являє собою, поряд зі стратегічним і оперативним управлінням, складову частину управління змінами [1–4]. Бенчмаркінг може відбуватися у двох можливих сценаріях: або шляхом порівняння структури процесів (структурний бенчмаркінг), або порівняння показників ефективності процесів (результативний бенчмаркінг). При чому, за вторим сценарієм еталонні показники визначають ефективність за трьома можливими варіантами: найкращої, покращеної та поширеної (звичайної) практики організації процесів [5].

**Мета дослідження.** Метою статті є обґрунтування доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.

**Результати дослідження.** Прикладом використання бенчмаркінгу є практика минулого століття запозичення досвіду роботи передових підприємств. Її сутність – виявлення підприємства-лідера, з'ясування технологій та методів функціонування, спроба використати ці методи на власному підприємстві. Бенчмаркінг як сучасна наукова концепція управління в Україні почали використовувати останні 15 років. Причому, зараз ситуація з використання у практичній діяльності підприємств приблизно така сама, яка була в розвинутих країнах декілька десятиліть тому. За даними окремих досліджень та на думку окремих науковців та практиків бенчмаркінг знаходиться на стадії виведення на ринок [6, 8–11]. Його застосовують в основному великі підприємства, хоча частка малих і середніх підприємств постійно зростає.

Проведене дослідження видів бенчмаркінгу виявив ті його види, які надають можливість управляти змінами в організації (табл. 1).

Оцінка можливості використання інструментарію бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємств здійснюється за допомогою методу «5х5», методу «перелік з чотирьох питань», матриці Дж.Х. Вільсона, SWOT-аналізу та STEP-аналізу. Процес формування системи показників управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу на основі аналізу потреб і можливостей зацікавлених сторін за допомогою інструментарію SWOT-аналізу представлено на рис. 1.

Здійснимо оцінку ефективності галузевої моделі організації виробництва легкої промисловості в країнах-членах СОТ на основі методу аналізу ієрархій (МАІ) за допомогою інструментарію STEP-аналізу. Для цього проведемо порівняльну оцінку конкурентоспроможності моделей галузевої організації виробництва легкої промисловості Туреччини, Китаю і ЄС (на прикладі Італії. Італійська модель підтримки легкої промисловості орієнтована на випуск категорій товарів від «мас-маркети» до «люкс») без урахування нелегального

імпорту та експорту. Легка промисловість Туреччини, Китаю та Італії вже значний часовий проміжок працює в рамках COT, при цьому будучи прибутковою галуззю (табл. 2).

Таблиця 1

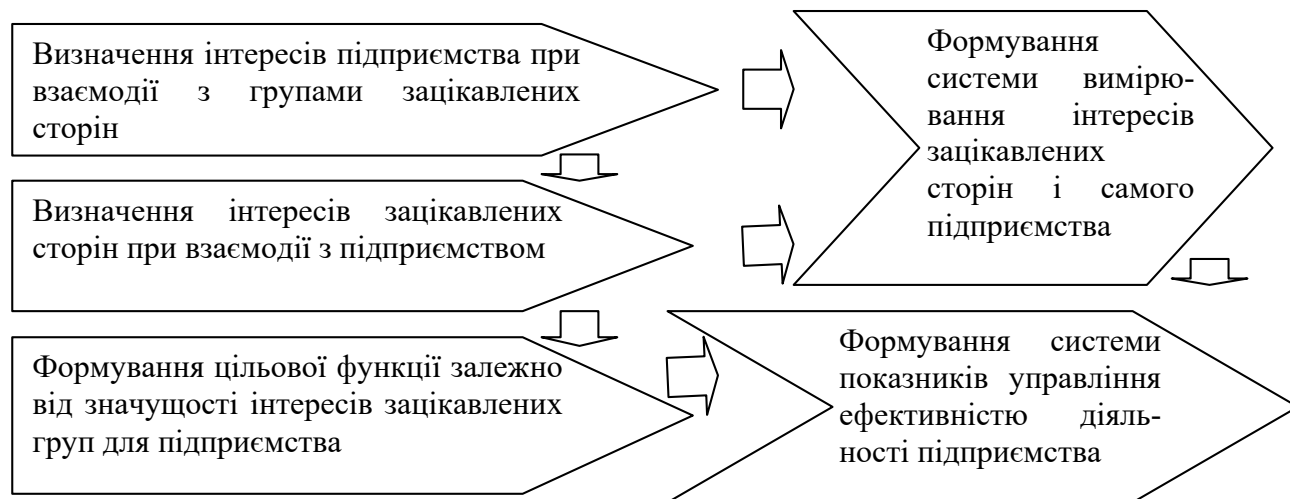
**Основні види і зміст бенчмаркінгу**

| Вид бенчмаркінгу            | Зміст   | Мета бенчмаркінгу   |
|-----------------------------|---|---|
| Вид бенчмаркінгу            | Визначення основних напрямків підвищення загальної результативності діяльності підприємств на основі довгострокових стратегій і загальних підходів для досягнення ключових показників ефективності, які включають в себе ключові компетенції, розроблення нових продуктів і послуг. Управління змінами в результаті застосування даного виду бенчмаркінгу є довгостроковим і вимагає великої кількості часу і ресурсів  | Використання для послідовного і періодичного узгодження бізнес-стратегій підприємств  |
| Конкурентний бенчмаркінг    | Компанії вважають, що їх позиції по відношенню до характеристик основних видів продукції і послуг є вразливими. Для цього виду бенчмаркінгу партнерами і конкурентами є виробники товарів і послуг з того ж сектору економіки   | Оцінка рівня результативності та ефективності в ключових областях діяльності в порівнянні з іншими організаціями для пошуку шляхів ліквідації розривів в оцінці |
| Бенчмаркінг бізнес-процесів | Спрямований на поліпшення конкретних критичних процесів і операцій на основі пошуку кращого досвіду тих підприємств, які здійснюють подібні і зіставні бізнес-процеси і операції. Процес бенчмаркінгу включає в себе розробку нових стандартів здійснення діяльності і використання кращої практики, однак призводить до короткострокових переваг   | Досягнення поліпшень в ключових бізнес-процесах і операціях для отримання швидкого ефекту   |
| Функціональний бенчмаркінг  | Визначає необхідність порівняння результатів і ефективності діяльності з партнерами з інших секторів економіки для розробки основних напрямів поліпшення аналогічних функцій або бізнес-процесів. Цей вид тестування може призвести до інновацій і значних поліпшень діяльності   | Поліпшення діяльності або послуг, що надаються, для яких не існує галузевих стандартів  |
| Внутрішній бенчмаркінг      | Включає в себе бенчмаркінг підприємств або операцій в межах однієї організації (наприклад, дочірніх підприємств або мережових компаній). Основні переваги внутрішнього бенчмаркінгу полягають у вільному доступі до конфіденційних даних і інформації, що економить час і використовувані ресурси. Існує менше перешкод для використання кращого досвіду передових бізнес-одиниць. Проте реальні інновації можуть бути відсутніми, а підвищення результативності та ефективності діяльності зажадають звернення до зовнішнього бенчмаркінгу | Використання кращої практики передових підрозділів і бізнес-одиниць компанії точно, своєчасно і оперативно  |

Закінчення табл. 1

| Вид бенчмаркінгу        | Зміст  | Мета бенчмаркінгу   |
|-------------------------|--|---|
| Зовнішній бенчмаркінг   | Включає в себе аналіз зовнішніх організацій незв'язаних секторів економіки, які є кращими, незалежно від виду діяльності. Цей вид тестування може зайняти значний час і вимагати додаткових ресурсів для забезпечення порівнянності даних і інформації, достовірності висновків і розробки обґрунтованих рекомендацій  | Виявлення та використання кращого досвіду в інших організаціях, бізнес-процесах і бізнес-одиницях |
| Міжнародний бенчмаркінг | Аналіз і використання кращої практики інших організацій у світовій економіці через відсутність кращих організацій і партнерів в національній економіці для отримання достовірних результатів. Глобалізація і досягнення в області інформаційних технологій розширюють можливості для розробки міжнародних проєктів. Це може зайняти більше часу і ресурсів для створення і впровадження інновацій, а також отримання результатів аналізу національних відмінностей | Досягнення світового статусу на зовнішніх ринках або вищого рейтингу в національній економіці     |

Джерело: узагальнено на основі [7, 9, 10].



Джерело: доповнено автором на основі [12–14].

Рис. 1. Формування системи показників управління ефективністю діяльності підприємства малого та середнього бізнесу

Задача визначення доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу для управління ефективністю діяльності підприємств легкої промисловості є багатокритеріальною, при цьому багато критерії і чинники не піддаються формалізації, її загальне аналітичне рішення представляється практично неможливим. Тому найбільш оптимальним бачиться застосування одного з експертних методів оцінки – методу аналізу ієрархії.

Таблиця 2

**Особливості легкої промисловості Китаю, Італії, Туреччини**

| Країна    | Особливості галузі  | Ринок, на який орієнтована галузь  | Специфіка стратегії   |
|-----------|---|--|---|
| 1         | 2   | 3  | 4   |
| Китай     | Характеризується зміщенням виробництва в напрямку масового виробництва, розширення асортименту за рахунок гнучких цін і за рахунок зниження якості готової продукції.   | В основному орієнтована на експорт готової продукції – активний розвиток приватних фірм. | – бізнес-стратегія орієнтована на конкуренцію витрат;<br>– формування сектору виробництва хімічних волокон за рахунок іноземних інвестицій;<br>– активне запозичення технологій;  |
| Італія    | Характеризується розширенням асортименту продукції, що виробляється за рахунок застосування гнучких і ефективних виробничих технологій. Це викликано реакцією на зміни потреб покупців, що віддають перевагу якісним товарам за прийнятними цінами, що вимагають широкого асортименту товару і швидкого відгуку на виникаючі запити. Легка промисловість орієнтована на випуск товарів всіх категорій: (luxury (люкс), premium (високий), middle-up (вище середнього), middle (середній) і mass-market (нижче середнього)). | В рівній мірі орієнтована як на експорт готової продукції, так і на внутрішній ринок.    | – більша частина учасників ринку – невеликі сімейні фірми;<br>– широко представлені фінансові інститути кредитування і підтримки малого бізнесу;<br>– інтернаціоналізація виробничих процесів;<br>– застосування практики аутсорсингу                 |
| Туреччина | Турецькі фабрики виробляють одяг для відомих європейських торгових марок і розвивають власні марки. Турецькі бренди в основному орієнтовані на middle (середній) і mass-market (нижче середнього). Якість готової продукції більш висока, при незначній різниці в ціні, ніж у конкурентів (наприклад, Китаю). Виробничий процес характеризується високою якістю продукції, високою швидкістю і узгодженістю виробництва, основу якого складає сучасне технологічне обладнання та розвинений менеджмент.                     | В рівній мірі орієнтована як на експорт готової продукції, так і на внутрішній ринок.    | – розробка власного дизайну і бренду;<br>– співпраця зі світовими лідерами ринку товарів легкої промисловості та передача досвіду управління;<br>– більшість національних компаній належить національним власникам;<br>– іноземні інвестиції невеликі |

Джерело: складено автором.

Критеріями порівняння альтернатив були обрані чинники, які надають найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємств даної галузі: 1) ціна готової продукції; 2) якість продукції; 3) зручність розрахунків за продукцію; 4) виконання будь-яких запитів замовників; 5) впізнаваність бренду; 6) лояльність до виробника.

Завдання – визначити країну з найбільш конкурентоспроможною моделлю галузевої організації виробництва товарів легкої промисловості з урахуванням цільових груп споживачів. Дані групи виділяються за критерієм «клас продукції, що випускається»: luxury (люкс), premium (високий), middle-up (вище середнього), middle (середній) і mass-market (нижче середнього). Це дозволить визначити, яка модель галузевої організації виробничого процесу якої країни може бути бажана і адаптована для застосування у вітчизняній промисловості.

Проведений аналіз ваг виділених критеріїв, дозволив визначити, що обрані критерії мають приблизно однакову важливість для даної групи експертів. Найбільшу вагу мають критерії «Якість продукції, що виробляється» і «Виконання будь-яких запитів замовників», «Ціна» і «Лояльність до виробника». При цьому критерій «Ціна» і «Лояльність покупців до виробника» мають рівний процентний вага (табл. 3).

Таблиця 3

**Результат розрахунку важливості кожного з критеріїв оцінки моделей галузевої організації виробництва товарів легкої промисловості Китаю, Туреччини та Італії**

| Критерії                               | Ціна | Якість продукції | Зручність розрахунків за продукцію | Виконання будь-яких запитів замовників | Впізнаваність бренду | Лояльність до виробника | Власний вектор | Вага критерію |
|--|------|------------------|------------------------------------|--|----------------------|-------------------------|----------------|---------------|
| Ціна                                   | 1    | 2                | 7,00                               | 0,2                                    | 0,5                  | 0,33                    | 1,49           | 0,17          |
| Якість продукції                       | 0,5  | 1                | 4                                  | 0,5                                    | 4                    | 2                       | 1,51           | 0,18          |
| Зручність розрахунків за продукцію     | 0,14 | 0,25             | 1                                  | 0,2                                    | 0,33                 | 0,33                    | 1,14           | 0,13          |
| Виконання будь-яких запитів замовників | 5,00 | 2,00             | 5,00                               | 1                                      | 4,00                 | 3,00                    | 1,65           | 0,19          |
| Впізнаваність бренду                   | 2,00 | 0,25             | 3,00                               | 0,25                                   | 1                    | 0,5                     | 1,38           | 0,16          |
| Лояльність до виробника                | 3,00 | 0,5              | 3,00                               | 0,33                                   | 2,00                 | 1                       | 1,46           | 0,17          |

Джерело: складено автором.

Динаміка фінансово-економічних показників свідчить про деяке економічне зростання в окремих виробництвах, що не відповідає масштабу і можливостям галузі якісно задовольнити зростаючий попит на продукцію, призупинити критичне падіння частки вітчизняних товарів на внутрішньому ринку і запобігти виниклу загрозу втрати національної безпеки країни. Сформована економічна ситуація відображає наявність системних проблем на підприємствах легкої промисловості, яка характеризується, в першу чергу, структурними диспропорціями в галузі.

В результаті сьогодні Україна не входить в число провідних виробників, експортерів товарів легкої промисловості, а також не відноситься і до числа найбільших світових імпортерів. Мобілізаційні потреби країни в продукції галузі задовольняються далеко не повністю, а домінування імпорту суперечить інтересам щодо безпеки держави, згідно з

якими в обсязі продукції стратегічного призначення частка вітчизняної має становити не менше 50%. Продукція вітчизняних виробників до цих пір не відповідає вимогам міжнародної стандартизації, сертифікації та метрології, і тому є неконкурентоспроможною.

Аналіз системи управління підприємствами легкої промисловості виявив суттєві недоліки діючої лінійно-функціональної організаційної структури управління, яка, не в повній мірі, відповідає стратегічним пріоритетам розвитку галузі. З одного боку, більшість підприємств галузі нарощують темпи економічного зростання, виходять на нові ринки, створюють широку дилерську мережу на внутрішньому і зовнішньому ринках, а, з іншого боку, обмеження, пов'язані в цілому з інерційним сценарієм розвитку, що характеризується витратними методами управління, не дозволяють подолати інвестиційний вакуум і технологічне відставання від галузевих світових аналогів.

Виявлення та ранжування за значимістю чинників, що перешкоджають сталому розвитку підприємств легкої промисловості дозволив виявити найбільш значимі: конкуренція з боку тіньового сектора, низька інвестиційна активність, труднощі зі збутом готової продукції, гостра нестача кваліфікованих кадрів, недостатня увага до інновацій, недостатня ефективність маркетингу, відсутність вітчизняного обладнання і сировини. Ці висновки зроблені на основі аналізу результатів діяльності базових підгалузей: текстильної, швейної та шкіряно-взуттєвої. В результаті проведеного автором аналізу виробничої діяльності провідних підприємств цих галузей були визначені основні чинники, що стримують розвиток легкої промисловості з урахуванням ключових проблем розвитку галузі в цілому (табл. 4). Виділені проблеми характерні не тільки для підприємств цих підгалузей, а й для більшості вітчизняних виробників.

Таблиця 4

**Чинники, що стримують розвиток легкої промисловості**

| Текстильна промисловість   | Швейна промисловість  | Шкіряно-взуттєва промисловість  |
|--|---|---|
| 1. Гостра нестача кваліфікованих кадрів.<br>2. Необхідність придбання іноземного обладнання в зв'язку з відсутністю вітчизняних машин.<br>3. Розвиток і переозброєння здійснюється за рахунок власних коштів.<br>4. Відсутня вітчизняна сировина, барвники.<br>5. У вартості текстильних виробів дуже висока енергетична складова.<br>6. Збут готової продукції.<br>7. Імпорт. | 1. Гостра нестача кваліфікованих кадрів.<br>2. Необхідність придбання іноземного обладнання в зв'язку з відсутністю вітчизняних машин.<br>3. Розвиток і переозброєння здійснюється за рахунок власних коштів.<br>4. Імпорт сировини, частка якого у вартості готового виробу доходить до 40%.<br>5. Відсутність вітчизняної фурнітури.<br>6. Нерівні вимоги до товару вітчизняного виробника і товарів, які імпортуються (наприклад, за складом).<br>7. Збут готової продукції.<br>8. Нелегальний імпорт, частка якого в загальному обсязі товарів доходить до 60%. | 1. Гостра нестача кваліфікованих кадрів.<br>2. Необхідність придбання іноземного обладнання в зв'язку з відсутністю вітчизняних машин.<br>3. Розвиток і переозброєння здійснюється за рахунок власних коштів.<br>4. Зниження обсягів і якості вітчизняної сировини зважаючи на зменшення поголів'я худоби.<br>5. Відсутність взуттєвих комплектуючих деталей – підошов, устілок, шнурків, пряжок, каблуків.<br>6. Проблеми збуту.<br>7. Нелегальний імпорт. |

Джерело: складено автором.



Причини такого становища – використання «жорстких» систем управління, спрямованих на домінування подетальної, повузлової і технологічної спеціалізації промислових виробництв – рішення задач, пов'язаних з підвищенням їх міжгалузевої ефективності. В результаті, в неповній мірі здійснювалася інноваційна та інвестиційна діяльність, спрямована на ресурсозбереження, збільшення частки продукції з високою часткою доданої вартості, забезпечення мобільного перепрофілювання виробництва, тобто мав місце дисбаланс між структурою виробничих можливостей, технічним рівнем продукції і потребами довгострокового соціально-економічного розвитку легкої промисловості з урахуванням викликів майбутнього періоду. В сучасних економічних умовах специфіка діяльності підприємств легкої промисловості, пов'язана з різноманітністю і тимчасовою протяжністю бізнес-процесів, особливостями технологічних виробничих процесів і процесів управління виробництвом, різноманітністю використовуваних ресурсів, об'єктивно вимагає нової якості інвестиційного менеджменту.

При виконанні оцінки було здійснено порівняння пар об'єктів, в даному випадку чинників. Суб'єктивні порівняння переведені в кількісні показники за такою шкалою: рівноцінність – «1», помірна перевага – «3», сильна перевага – «5», дуже сильна перевага – «7», вища перевага – «8», найвища перевага – «9». Результати зведено в матрицю пріоритетів (табл.5).

Таблиця 5

**Визначення рангових коефіцієнтів чинників, що стримують розвиток  
легкої промисловості**

| Номер чинника | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | $w_i$ | Ранг |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------|
| 1             | 1   | 9/1 | 5/1 | 3/1 | 3/1 | 7/1 | 3/1 | 7/1 | 5/1 | 0,33  | 1    |
| 2             | 1/9 | 1   | 3/1 | 1/3 | 3/1 | 5/1 | 1/7 | 5/1 | 1/3 | 0,07  | 4    |
| 3             | 1/5 | 1/3 | 1   | 1/7 | 3/1 | 3/1 | 1/5 | 1/3 | 3/1 | 0,05  | 6    |
| 4             | 1/3 | 3/1 | 7/1 | 1   | 7/1 | 7/1 | 1/3 | 9/1 | 5/1 | 0,21  | 2    |
| 5             | 1/3 | 1/3 | 1/3 | 1/7 | 1   | 5/1 | 1/5 | 3/1 | 1/5 | 0,04  | 7    |
| 6             | 1/7 | 1/5 | 1/3 | 1/7 | 1/5 | 1   | 1/5 | 5/1 | 1/3 | 0,03  | 8    |
| 7             | 1/3 | 7/1 | 5/1 | 3/1 | 5/1 | 5/1 | 1   | 1/7 | 3/1 | 0,16  | 3    |
| 8             | 1/7 | 1/5 | 3/1 | 1/9 | 1/3 | 1/5 | 7/1 | 1   | 3/1 | 0,05  | 6    |
| 9             | 1/5 | 3/1 | 1/3 | 1/5 | 5/1 | 3/1 | 1/3 | 1/3 | 1   | 0,06  | 5    |
| Σ             |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1,00  |      |

Джерело: розраховано автором.

По горизонталі і вертикалі в матриці парних порівнянь розташовані досліджувані чинники, де  $n$ -число чинників (в даному випадку їх 9). Далі в оцінюється перевага  $j$ -го показника в порівнянні з  $i$ -м. Для визначення значущості чинника оцінка починається з першого чиннику по горизонталі, який порівнюється з іншими чинником по вертикалі. Результатом визначення ступеня важливості досліджуваних чинників відповідно до ступеня їх впливу на формування умов сталого розвитку легкої промисловості стало їх ранжування, наведене в табл. 6.

Таким чином, відповідно до результатів проведеної комплексної оцінки чинників, що перешкоджають розвитку легкої промисловості на території, були ранжовані за значимістю, яка є підставою для визначення послідовності та пріоритетності управлінського впливу підвищення рівня ефективності діяльності. Так, на рис. 2. представлена пропонується ієрархія

узгодженості стратегій розвитку на різних рівнях системи: національному, регіональному і рівні підприємств шляхом виявлення за допомогою інструментарію бенчмаркінгу еталонів (зразків) для окремих складових програм розвитку легкої промисловості або комплексу окремих проектів. Використання даного підходу сприятиме вдосконаленню інвестиційного процесу, активізації інноваційної діяльності, підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів підприємствами.

Таблиця 6

**Розподіл чинників, що стримують розвиток легкої промисловості  
за показниками рангових коефіцієнтів**

| Ранг | Чинник   |
|------|--|
| 1.   | Конкуренція з боку тіньової продукції, включаючи тіньовий імпорт   |
| 2.   | Низька інвестиційна активність   |
| 3.   | Труднощі зі збутом готової продукції   |
| 4.   | Брак кваліфікованих кадрів   |
| 5.   | Недостатня увага до інновацій  |
| 6.   | Відсутність вітчизняного виробництва сучасного обладнання<br>Нерівні вимоги до товару вітчизняного виробника і товарів, які імпортуються |
| 7.   | Дефіцит вітчизняної сировини   |
| 8.   | Значна частка енергетичної складової в собівартості готової продукції  |

Джерело: складено автором.

Причини такого становища – використання «жорстких» систем управління, спрямованих на домінування подетальної, повузлової і технологічної спеціалізації промислових виробництв – рішення задач, пов'язаних з підвищенням їх міжгалузевої ефективності.

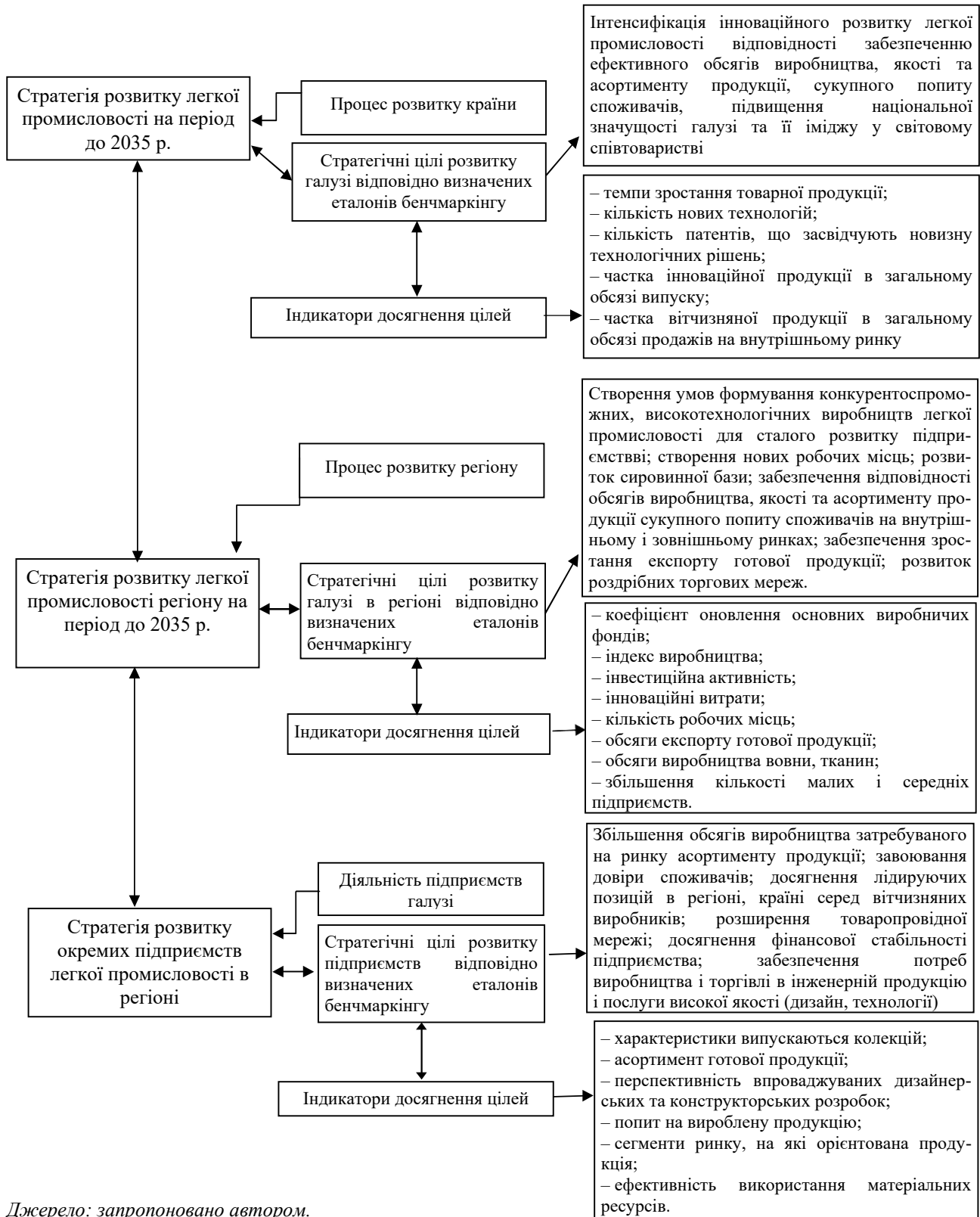
В результаті, в неповній мірі здійснювалася інноваційна діяльність, спрямована на ресурсозбереження, збільшення частки продукції з високою часткою доданої вартості, забезпечення мобільного перепрофілювання виробництва, тобто мав місце дисбаланс між структурою виробничих можливостей, технічним рівнем продукції і потребами довгострокового соціально-економічного розвитку легкої промисловості з урахуванням викликів майбутнього періоду.

В сучасних економічних умовах специфіка діяльності підприємств легкої промисловості, пов'язана з різноманітністю і тимчасової протяжністю бізнес-процесів, особливостями технологічних виробничих процесів і процесів управління виробництвом, різноманітністю використовуваних ресурсів, об'єктивно вимагає нової якості менеджменту, ґрунтованому на використанні інструментарію бенчмаркінгу на всіх рівнях діяльності.

Так, на мікрорівні необхідним є внесення змін до системи управління підприємствами: перехід від лінійно-функціональної до дивізійної системи управління з організацією підрозділів по продуктовому принципу, що дозволяє оптимізувати систему управління на основі використання процесного підходу до управління, який розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність розрізнених функцій, орієнтуючи його на результат.

Впровадження системи управління якістю на галузевому рівні дозволить здійснити перехід від традиційного «управління станом» до «управління за результатами», так як в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів зростає роль менеджменту ефективності, в той час як витрати, викликані неякісним менеджментом, збільшуються через витрат на виправлення помилок, недоліків і неякісної продукції. Досягнення ефективності управління при впровадженні процесного підходу може бути забезпечено на основі інтеграційного

з'єднання двох напрямків: моделювання інвестиційних бізнес-процесів і створення автоматизованої системи управління проектами розвитку.



Джерело: запропоновано автором.

Рис. 2. Ієрархія узгодженості стратегій розвитку легкої промисловості за допомогою інструментарію бенчмаркінгу

Моделювання інвестиційних бізнес-процесів має на увазі під собою формування структур, функцій і процесів, оптимальним способом реалізують цілі розвитку підприємства. Моделювання включає в себе: побудова моделі інвестиційного бізнес-процесу; розробку системи управління; регламентацію бізнес-процесу; оцінку ефективності інвестицій при реалізації проектів. Використання програмних продуктів на основі загальноприйнятих практик бенчмаркінгу скорочує час на виконання проектів, дозволяє знизити витрати і підвищити ефективність.

Головне призначення автоматизованої системи – автоматизація всіх етапів формалізації та функціонування систем і об'єктів управління, що дозволяє автоматизувати такі етапи, як: моделювання окремого проекту або всього підприємства як сукупності проектів; визначення потреби в залучених інвестиції і кредитах; опрацювання стратегії фінансування; проведення передінвестиційного аналізу результатів діяльності; розробка інноваційного проекту; опис та оцінка його ефективності.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, проведене дослідження показало, що реалізація системи менеджменту якості на підприємствах галузі зможе забезпечити ефективність прийнятих управлінських рішень тільки в тому випадку, якщо буде досягнуто порозуміння керівництвом галузі необхідності взаємодії менеджменту і концепції контролінгу на функціональному, інституційному та процесуальному рівнях. Тісна взаємодія між системою управління якістю та концепцією контролінгу доцільності використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємствах вимагає певного узгодження з управління всіма ресурсами. Виконуючи функцію підтримки управління ефективністю діяльності, а також стимулюючу функцію та функцію узгодження, контролінг сприяє координації процесу управління, по-перше, орієнтуючи систему управління на створення доданої вартості при забезпеченні постійної спрямованості на досягнення даної мети і, по-друге, на кінцевий позитивний результат управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, шляхом забезпечення менеджменту необхідною інформацією.

#### References

#### Література

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Skelton, M. (2003). The Continuing Value of Benchmarking. APQC, January, 65–72.</p> <p>2. Reider, R. (2008). Benchmarking kak instrument opredeleniia strategii povysheniia pribyli [Benchmarking as a tool for determining a profitability strategy]. Moscow: RIA Standarty i kachestvo. 244 p. [in Russian].</p> <p>3. Uvarov, V.V. (2005). Benchmarking kak sovremennyi metod upravleniia biznesom [Benchmarking as a modern method of business management]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and abroad], No. 4, P. 35–42 [in Russian].</p> <p>4. Akulov, A.O. (2013). Sravnitelnyi podkhod v sisteme sovremennogo menedzhmenta [Comparative approach in the system of modern management]. Vestnik VGU [Bulletin of Voronezh State University], No. 1, P. 140–147 [in Russian].</p> <p>5. Jackson, N., Lund, H. (ed.) (2000). Benchmarking in Higher Education. Society for Research into Higher</p> | <p>1. Skelton M. The Continuing Value of Benchmarking / M. Skelton // APQC. – 2003. – January. – P, 65–72.</p> <p>2. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии повышения прибыли / Р. Рейдер. – М.: РИА Стандарты и качество, 2008. – 244 с.</p> <p>3. Уваров В. В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом / В. В. Уваров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 35–42.</p> <p>4. Акулов А. О. Сравнительный подход в системе современного менеджмента / А. О. Акулов // Вестник ВГУ. – 2013. – № 1. – С. 140–147.</p> <p>5. Benchmarking in Higher Education / edited by Norman Jackson and Helen Lund. –</p> |
|--|--|

Education & Open University Press. 258 p.

6. Biliavskiy, V.M. (2017). Benchmarking як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств [Benchmarking as a tool to increase the effective operating activities of enterprises]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Seriya: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku: zbirnyk naukovykh prats [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development: a collection of scientific papers], No. 862, P. 10–18 [in Ukrainian].

7. Tikhonov, Yu.V. (2011). Benchmarking i biznes-rozvidka yak skladovi uspishnoho rozvytku biznesu [Benchmarking and business intelligence as components of successful business development]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual Problems of Economics], No. 9 (75), P. 126–132 [in Ukrainian].

8. Morshchenok, T.S. (2017). Benchmarking як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур [Benchmarking as a tool to increase the competitiveness of business structures]. Ekonomika i suspilstvo [Economy and Society]. Kharkiv. P. 533–540 [in Ukrainian].

9. Bykhova, O.M. (2014). Klasyfikatsiia vydiv benchmarkingu v systemi upravlinnia bankamy [Classification of types of benchmarking in the management system of banks]. Ekonomika rozvytku [Development Economics], No. 3 (71), P. 15–18 [in Ukrainian].

10. Nifatova, O.M. (2017). Benchmarking integrovanykh struktur biznesu [Benchmarking of integrated business structures]. Problemy ekonomiky [Problems of economy], No. 2, P. 217–222 [in Ukrainian].

11. Bahancov, N.A., Erohina, E.V. (2019). Benchmarking as a tool to increase competitiveness. Scientific Development Trends And Education. 10.18411/lj-12-2019-66.

12. Vlotman, W., Smedema, L., Rycroft, D. (2020). Performance assessment and benchmarking. In: Modern Land Drainage. Planning, Design and Management of Agricultural Drainage Systems. doi/10.1201/9781003025900-32.

Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000. – 258 p.

6. Білявський В. М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств / В. М. Білявський // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць. – 2017. – № 862. – С. 10–18.

7. Тіхонов Ю. В. Бенчмаркінг і бізнес-розвідка як складові успішного розвитку бізнесу / Ю. В. Тіхонов // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9 (75). – С. 126–132.

8. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т. С. Морщенок // Економіка і суспільство. – Харків, 2017. – С. 533–540.

9. Бихова О. М. Класифікація видів бенчмаркінгу в системі управління банками / О. М. Бихова // Економіка розвитку. – 2014. – № 3 (71). – С. 15–18.

10. Ніфатова О. М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу / О. М. Ніфатова // Проблеми економіки. – 2017. – № 2. – С. 217–222.

11. Bahancov N. A. Benchmarking as a tool to increase competitiveness / N. A. Bahancov, E. V. Erohina // Scientific Development Trends And Education. – 2019. – DOI: 10.18411/lj-12-2019-66.

12. Vlotman W. Performance assessment and benchmarking / Willem Vlotman, Lambert Smedema & David Rycroft // Modern Land Drainage. Planning, Design and Management of Agricultural Drainage Systems. – CRC Press, 2020. –

13. Petuskiene, E., Glinskiene, R. (2011). Entrepreneurship as the Basic Element for the Successful Employment of Benchmarking and Business Innovations. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, No. 22 (1), P. 69–77.

14. McKay, R.B., Chung, E. (2005). Benchmarking for entrepreneurial survival: Pursuing a cohesive and imperfectly imitable culture. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12, No. 3, P. 207–218. <https://doi.org/10.1108/14635770510600339>.

[doi/10.1201/9781003025900-32](https://doi.org/10.1201/9781003025900-32).

13. Petuskiene E. Entrepreneurship as the Basic Element for the Successful Employment of Benchmarking and Business Innovations / Edita Petuskiene, Rasa Glinskiene // *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. – 2011. – No. 22 (1). – P. 69–77.

14. McKay R. B. Benchmarking for entrepreneurial survival: Pursuing a cohesive and imperfectly imitable culture / R. B. McKay and E. Chung // *Benchmarking: An International Journal*. – 2005. – Vol. 12, No. 3. – P. 207–218. – <https://doi.org/10.1108/14635770510600339>.